Türk Spor Sektöründe Kurumsallaşma: Futbol Kulüpleri Örneği

Institutionalization of Turkish Sport Sector: Example of Football Clubs

Asst. Prof. Dr. Yeter Aytül Dağlı Ekmekçi (Pamukkale University, Turkey)

Prof. Dr. Ayşe İrmış (Pamukkale University, Turkey)

Abstract

Sport is an enormous growing sector day after day with its sub-sectors like food, textile, technology, communication, health, tourism etc. Besides it is providing an important source of income in the economy. One part of this sector is sport clubs and most of them are running as companies nowadays. Therefore they need to be managed professional and to get an institutional structure to survive in the economic system. Thus the aim of this study is to examine the institutionalization of Turkish sport clubs, how the managers and workers evaluate their clubs. The data was collected from 178 managers/workers from Super League and PTT 1. League clubs, which are the top level organizations of Turkish football system. The obtained data from the questionnaires are analyzed through the SPSS statistical packaged software. Analysis results revealed that high level educated managers/workers are evaluating both sub-dimensions of institutionalization (professionalization and cultural element) at a lower level than the others. Similarly the managers/workers who indicated that clubs doesn't have mission and vision, they evaluated the institutionalization of clubs in a lower level. But on the other side there has been found any differences between managers/workers who are educated in sport sciences area, than who are not educated in this area.

1 Giriş

Kurumsallaşmanın ülkemizde ve dünyadaki önemine yapılan vurgu farklı sektörleri de içine alarak her geçen gün artmaktadır. Çünkü kurumsallaşma örgütlerin kendilerini geleceğe taşımalarında ve yer aldıkları sistem içerisinde kendilerini kabul ettirmede önemli bir rol oynamaktadır. Örgütler kurumsallaşarak meşruluk, tahmin edilebilirlik ve istikrar kazanmakta, ayrıca işletme kaynaklarını artırarak çevreye uyum sağlamaktadırlar.

Örgütlerin kurumsallaşma sürecinin temelinde, 'biçimsel faaliyet yapısı', 'biçimsel organizasyon yapısı', 'profesyonelleşme', 'yetki devri', 'kültürel güç', 'kurumsal çevreye uyum', 'kurumsal sosyal sorumluluk', 'toplumsal değer ve normlara uyum', 'şeffaflık ve hesap verebilirlik' ve 'biçimsel yapıya uyum' esasları bulunmaktadır. Tarım, sanayi, hizmet vb. sektörlerdeki örgütlerde çıktı; ürün, performans göstergesi; kâr ya da bir buluş, varlıklar; entelektüel sermaye, know-how, şerefiye gibi değerler olurken, spor sektöründe bu unsurlar nispeten farklılaşmaktadır. Sporda çıktı sportif başarıdır. Sportif başarı içinse finansal güç, varlığın sürdürülmesinde gerekli kaynakları elde etmek için faaliyetlerin kârlılıkla sonuçlanması, örgüte bağlı ve uzmanlık sahibi çalışan/yönetici ve sporcuların varlığı gereklidir.

Ülkemizde, 1980'li yıllardan itibaren hızla büyüyen spor sektörünün, günümüzde geldiği nokta itibarıyla kurumsallaşma çalışmalarından henüz tam olarak nasibini almamış olduğu görünmektedir. Uluslararası yazında ise spor örgütlerinde kurumsallaşma konusunu araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Uluslararası alan yazınındaki alan araştırmaları bir taraftan spor kulüplerine kurumsallaşma konusunda yön verme gayesi taşıırken, diğer taraftan bu kulüplerin kurumsallaşma etkenlerini ve süreçlerini incelemektedir.

Örneğin futbol endüstrisi hakkında veriye dayalı uluslararası çalışmalar yapan danışmanlık şirketi Deloitte'un çalışmasına göre 15 milyar Euro'ya yakın olan Avrupa futbol gelirinden elde edecekleri payı artırmak amacıyla başta İngiliz kulüpleri olmak üzere diğer üst düzey Avrupa kulüpleri yeniden yapılanma çalışmalarına ağırlık vermeye başlamışlardır. Bu amaçla başta beş büyük ligin (İngiltere, İspanya, İtalya, Almanya, Fransa) kulüpleri olmak üzere üst düzey futbol kulüpleri, ülkelerinde "kurumsal yönetim" uygulamalarını iyileştirme arayışı içindedirler" (TKYD, 2010: 40-42).

Spor endüstrisinin Dünya'da 1,6 trilyon dolar ile sağlık sektörü ve Hollywood sektöründen daha büyük olduğu belirtilmektedir. Sportif giyim, eğitim, bahis endüstrisi, spor turizmi başta olmak üzere birçok yan endüstrisi bulunan spor endüstrisinde, spor kulüplerinin sporcu transferi için yaptığı ödemelerin toplamı yılda 500 milyar doları bulmaktadır. Bu sektörde maç biletlerine yıllık 52 milyar dolar harcandığı göz önüne alındığında spor kulüplerinin sektördeki önemi ortaya çıkmaktadır (Eurosport).

Futbol kulüplerinin uluslararası faaliyet göstermesi onların kendi ülkelerini uluslararası alanda temsil etmesi sonucunu da doğurmaktadır. Bu bakımdan, futbol kulüpleri uluslararası alanda bir taraftan kendi varlıklarını göstermeye ve sürdürmeye çalışırken, diğer taraftan da bu arenada ülkelerinin temsilciliğini yapmaktadırlar. Aynı zamanda, futbol kulüpleri yukarıda ifade edildiği gibi şirketleşme yoluna da gitmektedirler. Bütün bu unsurların varlığı, futbol kulüpleri açısından kurumsallaşmayı zorunlu hale getirmektedir.

Bu çalışmanın amacı Türkiye’deki futbol kulüplerinin kurumsallaşma süreçlerini bilimsel olarak incelemek ve bir takım öneriler getirmektir. Ayrıca, ülkemizde doğrudan kurumsallaşma kuramlarını içine alan spora yönelik bir çalışma, hâlihazırda bulunmamaktadır.

2 Kurumsallaşmanın Tanımı ve Önemi

En genel tanımıyla kurum; “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Ayrıca sigorta, askerlik, akademik çalışma, oy kullanma, eğitim alma, başkanlık gibi farklı ancak kurum olarak nitelendirilen kavramlar mevcuttur. Bu terimlerin ortak özellikleri bulunmakla birlikte bazılarında örgütsel, bazılarında kültürel ya da yapısal bir içerik ön plana çıkmaktadır (Jepperson, 1991:144-145).

Kurumlaşma, sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Kurumların oluşumu, toplumsal özellikler ile ilişkileri ve örgütlerin yapı ve işleyişi konularını inceleyen bu yaklaşımda net olarak görüş birliğine varıldığı söylenemez. Kurumlaşma sosyolojik bir yaklaşımdır ve bu anlamda kurum; toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu ifade etmektedir. Herhangi bir olayın, davranışın kurum sayılabilmesi, bu olayın geçtiği çevreye, kişilerin amaçlarına, ilişkilerin özelliğine ve analiz edilecek soruna büyük ölçüde bağlı bulunmaktadır (Koçel, 1998: 259).

Klasik kurum tanımı, kurumların kararlı sistemler olduğunu ve yavaş değişim gösterdiğini belirten Hughes’a (1936) uzanmaktadır. Commons’un tanımına göre kurumlar, özel bir zamanda ortaya çıkan, geçmiş çatışmaları uzlaştırmak için kusurlu ve pragmatik (faydacı) çözümlerden daha fazlasını temsil etmemektedirler. Hak ve görevler setini, bunları dayatan bir otoriteyi ve tedbirli ve makul davranışlardan oluşan ortak normlara uymayı içerirler (Van de Ven, 1993: 142). Selznick (1949) kurumsallaşmayı değerlerin etkileri ve rolleri ile açıklamıştır. Diğer bir deyişle kurumsallaşmayı; örgütlerin veya sosyal kuruluşların görevlerinin teknik gerekliliklerin ötesinde değerler ile aşılanmış olduğu bir süreç olarak tanımlamıştır (Farashahi vd., 2005: 3).

Türkiye’de “kurumsallaşma” mevcut örgütleri; sürekliliği ön planda tutan, işlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde kişisellikten uzaklaşmış örgütlere dönüştürmeye yönelik yönetsel çabalar olarak algılanmaktadır. Kurumsallaşan örgütlerin belirsizlik ortamlarından kurtulacağı, etkin ve verimli faaliyet göstereceği, yönetimin devamlılığının sağlanacağı, işlerin ve eylemlerin sistematik bir şekilde yürüyeceği varsayılmaktadır. Ancak kurumsallaşma konusunu inceleyen yayınlarda kavrama ve içeriğine yönelik bir belirsizlik bulunmaktadır. Kurumsallaşma konusuna aile örgütlerine ve küçük ve orta ölçekli örgütlere danışmanlık yapanlar tarafından daha fazla ilgi gösterilmekte ve Türkiye’ye özgü anlayış uluslararası yazının kastettiği kurumsallaşma (institutionalization) kavramından oldukça uzak kalmaktadır (Ulukan, 2005: 31-32).

Sosyolojik açıdan spor, köklü bir sosyal kurumdur ve bu kurumun içindeki kişiler, kurumun fonksiyonel unsurlarıdır. Kurumun oluşma sebebi ve varlığını devam ettirmesi bu kişilerin varlığına bağlıdır. Bu kişilerin fikirleri, duyguları ve beklentileri bir taraftan sporla ilgili talebi oluştururken diğer taraftan da, yönetici ve politikacıların karar, mevzuat, resmi işlemler, politikalar ve çözüm yapılarında temel alınan rehber olmaktadır. Sporda bürokratikleşme ve kurumsallaşmadaki artış (Guttmann, 1978) 19. y.y.’da gerçekleşirken, spor hukuku ve politikaları alanındaki yükselme (Malatos, 1996) 20. y.y.’ın son üç on yıllık döneminde görülmektedir. Spor modern toplumlarda sosyal bir kurumdur ve bu durum sporun politika, ekonomi, eğitim ve aile gibi kurumlarla sık etkileşiminin büyüklüğü ve yaygınlığı ile açıklanabilir. MacPherson ve arkadaşlarına göre kurumsallaşma; sosyal birim ve aktivitelerin kalıcı ve sürekli ilişkili şekilde organize olduğu küresel bir süreçtir. Bu bakış açısında spor, oyun unsurlarının ve aktivitelerinin kurumsallaştığı ve sonradan örneğin aslında eğlence için tasarlanmış spordan türetilen ticarileşmiş spor ligleri gibi faydacı aktivitelere dönüştürülmüş bir rasyonelleşme süreci geçirmiştir (Yetim, 2006:9).

3 İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları

İşletmelerin kurumsallaşma amaçlarını “meşrulaşma”, “tahmin edilebilirlik kazanma”, “istikrar kazanma”, “işletme kaynaklarını artırma” ve “uyumlu olma” olarak tanımlanmaktadır.

Boddewyn ve Brewer (1994) ve Milne ve Patten (2002)’ye göre meşrulaşma, örgütlerin kaynaklara ulaşmasını ve yaşamını devam ettirmesini sağlamaktadır. Bu da örgütlerin performansını etkilemektedir. Örgütler kaynak sağlayıcıların güvenini meşrulaşarak kazanıp daha fazla finans ve insan kaynağına ulaşabilmektedir. Kaynak bağımlısı örgütler, davranışlarını başkalarının taleplerine uydurma ve örgütün eylemlerine kısıtlar yaratan bağımlılıkları yönetme çabası içerisinde. Örgütlerin kaynakları kıt oldukça ya da kaynağın örgütler için önemi arttıkça bu kaynaklara sahip olan tarafların örgütler üzerinde kontrolü artmaktadır. Daha büyük sistemden gelen kaynakları kullanabilmeleri ve eylemlerini çevrelerine kabul ettirebilmeleri için örgütlerin meşru olması gerekmektedir (Apaydın, 2007: 32).

Kişilerin ve örgütlerin ilişki içinde bulundukları örgütlere güven duymaları, toplumsal norm ve değerlere uyan bu örgütlerin gelecek faaliyetlerini öngörebilmeleri ile mümkün olabilmektedir. Özellikle de küreselleşmenin

getirdiği sayı ve çeşitlilik açısından farklılık gösteren birçok örgütün bulunduğu, yoğun rekabetin yaşandığı pazarlarda daha önceki faaliyetleri ile gelecek faaliyetlerinin tahmin edilebileceği izlenimini paydaşlarına hissettirebilen örgütler bunu, tercih edilme konusunda avantaj olarak kullanabileceklerdir.

Hannan ve Freeman (1977) örgütlerin yapısal ataletsizliklerinin büyük değişiklikler yapmalarını zorlaştıran tipik özellikleri olduğunu öne sürmektedirler. Yüksek derecede güvenilirliğe ve hesap verilebilirliğe sahip örgütler, örgütsel çevre tarafından tercih edilen örgütlerdir. Yüksek güvenilirlik ve hesap verebilirlik zaman içerisinde tekrarlanabilmeyi ve istikrarı sağlamaktadır. Örgütler yaş olarak büyüdükçe örgüt üyelerinin birbirlerine olan güven duygusu ve işbirliği artacağından ve örgüte özgü yetenek ve rutinler öğrenileceğinden, yapıların tekrarlanabilirliği de artmaktadır. Diğer bir deyişle yaşlı örgütler daha yüksek yapısal durgunluğa ve düşük yok olma oranına sahiptirler. Her ne kadar tekrarlanabilirlik zamanla iç örgütsel süreçlerden yükseliyorsa da, bazı önemli örgütler dış süreçlere bağlı yenilik eğilimindedirler (Singh vd., 1996: 171-173).

Ruerkert vd. (1985)'e göre kaynakları düzenleyen kişi ve kurumlar, meşru, uygun ve tahmin edilebilirliği yüksek olan örgütlere güven duyacağından, bu örgütlere yatırım yapma ve onlarla uzun süreli ilişkiler yürütme konusunda istekli olmaktadır. Eğitimli insanların da çalışacakları kurumları seçme kriterleri arasında bu özellikler bulunmaktadır (Apaydın, 2009: 10). Örgütler hem örgütsel işlevlerin gerçekleştirilmesinde hem de gerekli yönetsel becerilerin sağlanmasında nitelikli insan kaynağına gereksinim duymaktadırlar. Aynı zamanda hızlı örgütsel büyümeye katkı sağlayacak uygun finansal kaynaklar da önemlidir. Mal ve hizmet üretiminde kullanılmak üzere elde edilecek diğer kaynaklara ulaşmada güçlükler yaşandığı dönemlerde, kurumsallaşma düzeyi, çevredeki diğer örgütlere göre daha yüksek olan örgütler, bu özelliklerinin sağlayacağı faydalardan yararlanabilirler (Can, 1999: 49).

Meyer ve Rowan (1977) örgütlerin; ihtiyaçları olan kaynaklara ulaşarak varlıklarını sürdürebilmek ve bu sürdürülebilirlik sırasında çevresel unsurlar tarafından kabul edilebilir olmak (meşrulaşmak) için pozisyonları, politikaları, program ve prosedürleri ile modern toplumlardaki kurumsallaşma kurallarına uymak zorunda olduklarını savunmaktadır (Scott, 2004: 6). Bu sayede örgütler teknik açıdan yeterli düzeyde olmasalar bile kurumsallaşmanın gerektirdiği dışsal değerlendirme kriterleri (sertifikalar, belgeler, ödüller gibi) ile meşruluklarını ve hayatta kalma çabalarını güçlendirmektedirler (Özen, 2007: 255-256).

4 Sporun Tanımı

Jay J. Coakley'in anlatımıyla, en geleneksel tanımlarda ve birçok kültürde spor, bireylerin katılımlarının içsel (bireysel zevk) ve dışsal (dışsal ödül) faktörlerin birleşimiyle motive edildiği, yoğun fiziksel çaba ya da görece karmaşık fiziksel yeteneklerin kullanımını içeren kurumsallaşmış rekabet faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Sosyal yaşamın diğer alanlarından giderek ayrılan ve farklı ve ayrı bir sosyal alan oluşturan, sosyal aktivitenin kurumsallaşmış ve özelleşmiş bir alanıdır (Mukharji, 2009: 1874).

Serbest zaman değerlendirmede alternatif olarak kabul edilen spor, teknolojinin gelişmesine paralel olarak geniş kitlelere yayılmış ve bu sektör içinde yer alan kişi ve kuruluşlar zaman içinde değişime uğrayarak kulüpler birer işletmeye, taraftar ve izleyiciler ise birer tüketiciye dönüşmüştür. 1990'lı yılların başından bu yana profesyonel spor kulüplerinin şirketleşmesi ve halka arzı, aşırı yüksek bilet fiyatları ve yayın hakları spor endüstrisinin şeklini değiştirmiş ve diğer endüstrilerde de kârlı bir alan olarak görülmeye başlanmıştır (Alkibay, 2005: 84).

5 Spor Yönetimine Genel Bir Bakış

Yönetim biliminin kavram, ilke ve yöntemleri çeşitli faaliyet alanlarına uyarlanarak eğitim yönetimi, kamu yönetimi, sağlık yönetimi, işletme yönetimi ve spor yönetimi şeklinde uzmanlık alanlarına indirgenerek genel yönetimin özel uygulama alanları oluşturulmuştur. Yönetim biliminin bir alt dalı olarak spor yönetimi; yönetim bilimiyle birçok ortak noktayı paylaşırken, aynı zamanda spor alanının özelliklerini de dikkate alarak, sporcu-yönetici, sporcu-spor örgütü ve spor örgütü-toplum ilişkilerini barındıran bir yapı oluşturmaktadır. Spor yönetimi de kendi içinde spor tesisleri yönetimi, spor kulüpleri yönetimi, spor örgütleri yönetimi gibi alt dallara ayrılmaktadır. Sonuç olarak çalışma alanları ve örgüt türü farklılık gösterse de etkin ve verimli bir yönetim için yönetim biliminin ilke ve yöntemlerinin esas alınması gereği geçerlidir (Ekenci ve İmamoğlu, 2002: 20-21).

Sporun küreselleşmesinde ve dünya pazarlarına ulaşmasında hızlı bir büyümenin yanı sıra yerel tarih, yerel politika ve spor kültürü, yerel ekonomik koşulların özelliklerini taşıyan ürünlerin spor işletmeciliğindeki modellerinin çeşitliliği de söz konusudur (Amara vd., 2005: 189). Hoye ve Auld (2001)'a göre hızla değişen bir çevrede yönetim, spor örgütlerinin etkin ve verimli yönetiminde merkezde kalmaya devam etmektedir. Örgütlerin işleyişleri ve genel yönleri ile sorumluluğu kapsayan "yönetişim", kulüp seviyesinden ulusal yapılara, kamu kurumları, spor hizmet örgütleri ve dünya çapındaki profesyonel takımlara kadar sporla ilgili tüm kodlar için gerekli ve kurumsallaşmış bir bileşendir (Ferkins vd., 2005: 196).

Spor kulüpleri dünyanın her yerinde sporun çekirdek teşkilatı ve onun temel birimi olarak görev yapmaktadırlar. Bu bağlamda sporcuların ve teknik heyetin bir amaç etrafında bir araya geldiği, sporculara sporu bilimsel olarak öğreten ve uygulatan tüzel kişiler olarak tanımlanabilirler (Devecioğlu ve Çoban, 2003: 3).

6 Spor Kulüplerinde Kurumsallaşmanın Unsurları

Washington ve Patterson (2011:1) çalışmalarında ilk olarak kurumsal teorinin hâkim kavramlarını gözden geçirerek kurumsal yönetimin spor yönetimi alan yazınında nasıl kullanıldığını incelemişlerdir. Böylece spor yönetimi araştırmalarında kurumsal teorinin kullanımı ile ilgili iki ana tartışma noktası belirlemişlerdir. İlk nokta kurumsal değişim ve örgütsel alan dinamikleri konuları incelenerek spor yönetiminde kurumsal teorinin daha da ayrıntılandırılması üzerinedir. İkinci nokta ise kurumsal teorinin, spor yönetimi konularında farklı şekillerde kullanımının araştırmacılar tarafından sunulmasının önerilmesidir.

Spor kulüplerinde kurumsallaşmanın unsurları değerlendirilirken, genel olarak alan yazında kurumsallaşmanın unsurları olarak belirlenen on altı boyut aynı başlıklarla değerlendirilmiştir. Çalışmanın alan araştırması kısmında da temel oluşturan bu boyutlar spor kulüpleri temelinde incelenmeye çalışılmıştır.

6.1 Spor Kulüplerinde Biçimsel Faaliyet Yapısı

Shilbury (2001), spor örgütlerinde amatör yönetimden profesyonel yönetime geçişte yaşanan gerginliklerin, yönetim kurulu üyelerinin rollerinin incelenmesine katkı sağlayacağı sonucunu desteklemektedir. Slack (1985) spordaki bürokratikleşme ve profesyonelleşmeyle ilgili olarak, spor örgütlerindeki bürokratik özelliklerin aynı anda ortaya çıkmadığını belirtmektedir. Örgütler büyüdükçe karmaşıklık düzeyi artmaktadır (Ferkins vd., 2005:202).

Spor örgütleri, işletmelere göre işlevlerinin çeşitliliğinden ziyade farklı düzey ve özelliklerde kurum ve paydaşlarla ilişkili olduklarından, biçimsel faaliyet yapısının belirlenmesinde zorluklar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle biçimsel faaliyet yapısı, spor örgütlerinin sporun kendine has yanlarından etkilenecek faaliyet gösterdiği göz önüne alınarak değerlendirilmelidir.

6.2 Spor Kulüplerinde Biçimsel Organizasyon Yapısı

Biçimsel organizasyon yapısının oluşturulması ve bu yapıya uyum sağlanması spor örgütleri için diğer örgütlere göre daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü spor örgütleri spor çevresinin birçok öge içermesi ve bu ögeler arası ilişkilerde çeşitliliğin çok olması nedeniyle karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapılar içinde iletişimin, farklı durumlarda standart uygulamalara gidilerek tutarlılığın, çevre tarafından kabul görmüş değer ve normların sürekli yansıtılmasının sağlanması biçimsel yapıya uyumla gerçekleşecektir. Aksi takdirde taraftarlık özelliği nedeniyle duygusal bağlılığın diğer örgütlere nispeten yoğun olduğu spor örgütlerinde çatışma, uyumsuzluk, tatminsizlik ve verimsizlik orta çıkacaktır.

6.3 Spor Kulüplerinde Profesyonelleşme

Amatör düzeyden profesyonel düzeye geçişle birlikte yaşanan profesyonelleşme süreci, örgütsel değişim sürecinde aktivitelerin ve prosedürlerin biçimselleşmesi ve gönüllü çalışanların ücretli çalışanlara dönüşmesi şeklinde sporculardan yönetim organlarına kadar tüm birimlerde önemli etkiler yaratmıştır. Spor örgütlerinin yapısına etki eden bir diğer unsur da özellikle örgütleri yeni pazarlama stratejileri geliştirmeye iten ticarileşmedir (Gomez vd., 2008:13-14).

6.4 Spor Kulüplerinde Yetki Devri

Sporun etkilediği gruplar sporcular, toplum, iş dünyası, taraftarlar ve medya gibi birbirleriyle çıkarları çatışan gruplar olduğundan, spor örgütlerinde karar alma da karmaşık bir özellik göstermektedir. Karar almada bu çıkar gruplarının ağırlıklı etkilerinin dikkate alınmasının yanı sıra spor yöneticileri finansal maliyetleri, takıma etkilerini, liglerdeki düzenlemeleri, hukuki yapıyı ve oyunu kazanmanın etkisini de göz önünde bulundurmalıdırlar (Sherry vd, 2007: 268).

Spor örgütlerinde biçimsel faaliyet ve organizasyon yapısının tam olarak olmasa da belli bir düzeyde olduğu ifade edilmektedir. Ancak henüz bu yapıya uyum tam olarak gerçekleşmemektedir. Bu uyumun istenilen düzeyde olması profesyonelleşmeyle birlikte olacaktır. Yetki devri de profesyonelleşmenin olduğu diğer örgütlerdeki gibi, üst-üst ilişkisinin gerektiği gibi yaşanması, yöneticilerin sorumlu oldukları birimle ilgili kararlarda söz sahibi olmasıyla gerçekleşecektir.

6.5 Spor Kulüplerinde Kültürel Güç

Smith ve Shilbury (2004: 133-134), ulusların kültürlerinin bireyleri etkilediği gibi örgütlerin kültürlerinin de üyelerinin davranışlarını şekillendirdiği ve spor kültürünün benzersiz ve kendine özgü ekonomik yapısından etkilendiğini belirtmektedirler. Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve motivasyonlarını etkileyerek sonuçta örgütsel değişim ve başarıyı etkilemektedir. Başka bir deyişle kültür; yenilik, yaratıcılık, performans, işgören katılımı, dayanışma, etkinlik ve karar vermeyle ilişkilidir. Kültür, çalışanların davranışlarını belirlemek için değerlerin, normların, varsayımların ve beklentilerin şekillendirilmesinde kullanılabilir ve kültürün uygunluğu, açıkça örgütsel başarı ile bağlantılıdır.

Ülkemizde spor kulüplerinin kültürel yapıları değerlendirilirken şehir takımlarında hemşehri olmanın, kulüp yönetiminde yaşanan sorunlara çalışanların duygusal yaklaşımlarına ve eleştirel bakış açısı yerine örgütsel bağlılık olarak algılamayı sürdürmelerine sebep olduğu şeklindeki örnekler mevcuttur. Ayrıca spor kulüplerinin birçoğunun ortak ve sabit bir çalışma ortamının olmayışı, bireylerin kültürel değerlerini paylaşmalarına yeterince olanak vermemektedir.

6.6 Spor Kulüplerinde Kurumsal Çevreye Uyum

Slack ve Hinings (1994), örgütlerin kurumsal çevrelerindeki kuralcı, taklitçi ve zorlayıcı baskıların, spor örgütlerinin daha profesyonel olmalarına ve yaptıkları işi bir meslek gibi algılamalarına katkı sağladığını öne sürmektedirler. Profesyonelleşmeye bağlı normatif (kuralcı) standartlar, uygun yönetim ve karar verme yapısıyla ilgili inanç ve değerleri tanımlayan ve kâr amacı olmayan sportif topluluklar tarafından belirlenmiştir (Kikulis, 2000: 301).

6.7 Spor Kulüplerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Futbol kulüplerinin işletmeler olarak faaliyet göstermeleri, toplumlara kulüplerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini de artıracaklarını düşündürmektedir. Futbol kulüpleri topluma yayılmış ve paydaşlarıyla güçlü ilişkilere sahip olmaları nedeniyle kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri için oldukça uygun araçlardır. Kurumsal sosyal sorumluluğun sağlayacağı ekonomik yararlar, toplumda gündem yaratabilmesi ve yönetici ve paydaşların beklentilerinin bu yönde olması bu faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için itici güç olmalıdır. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin pekiştirdiği iletişim, kurumsal yönetim yapısı içinde paydaşlara karşı hesap verebilirliğin gelişmesi için fırsat sağlamakta ve ilişkisel ortaklıklar ve ağların oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır (Hamil ve Morrow, 2011: 143).

6.8 Spor Kulüplerinde Toplumsal Değer ve Normlara Uyum

Spor örgütlerinin faaliyetlerindeki çeşitlilik, farklı özelliklerde birçok sosyal yapıyla ilişkili olmalarını da beraberinde getirmektedir. İlişkili olunan bu kurumların da toplumsal olarak kabul görmüş olmaları, yani meşruiyetlerinin sağlanmış olması, spor örgütlerinin bu kurumlar tarafından benimsenmiş değer ve normlara uygun davranmasını gerektirmektedir. Ayrıca bu çalışmanın alan araştırmasını dikkate aldığımızda spor kulüpleri için süreklilik, karlılık ve kültürel gücü artırmada önemli role sahip olan paydaşlardan biri taraftardır. Spor örgütleri taraftarların beklediği yönde davranışlar sergileyerek onların değer ve normlarına uygunluk gösterdiklerinde, taraftarlar tarafından benimsenme ve bağlılığın artması da kolaylaşacaktır.

6.9 Spor Kulüplerinde Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik

Spor örgütlerin bulundukları çevre içinde varlıklarını sürdürebilmek ve faaliyetlerinde etkinlik sağlayabilmek için iyi yönetilmeleri gerektiğinden bahsedilmektedir. Bu iyi yönetim kavramının içine örgütsel yapı, profesyonelleşme, kurumsal çevreye uyum, kültürel güç başta olmak üzere kurumsallaşmanın alt boyutlarından biri olan şeffaflaşma ve hesap verebilirlik de girmektedir. Örgütlerin hukuka ve etik kurallara uygun olarak yaptıkları faaliyetleri açıklayarak meşrulaşma, istikrar ve tahmin edilebilirlik kazanma, işletme kaynaklarını artırma ve uyumlu olma amaçlarına ulaşmaları için de faaliyetlerinde açık olmaları ve gerekçeli nedenlere sahip olmaları gerekmektedir.

6.10 Spor Kulüplerinde Biçimsel Yapıya Uyum

McKelvey (1975) örgütlerin gelişimlere için bilimsel bir yapıya kavuşmalarında en temel unsurlardan birinin sınıflandırma şeması ya da bölümlenme olduğunu vurgulamaktadır. Bu bakış açısı, uzmanlaşma, standardizasyon ve merkezileşme olarak üç temel unsurla tanımlanmıştır. Bu kavramlar spor örgütlerinin giderek bürokratik ve profesyonelleşmiş hale geldiklerini göstermektedir (Kikulis vd., 1989: 146).

Resmi yönetim deneyiminin eksikliği ve yöneticiler tarafından geçmiş oyunculuk (sporcu olarak) deneyimlerinin yönetim için yeterli hazırlık olarak görülmesi hatası bazı Avrupa ülkelerinde açık bir şekilde görülmektedir. Taraftarlar açısından memnuniyet verici ve heyecan yaratan ünlü sporcuların transfer edilmesi, etkin yöneticilerin atanması için iyi bir yol değildir. Göreve uygun olmayan ve atanmaması gereken yöneticilerin işlerini kaybetmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Son yıllarda gerçekleşen yabancı yatırımcıların katılımı ve onların atadığı yabancı yöneticilerin göreve gelmesi eğiliminin zaman içinde yerli yöneticilerin eğitim ve nitelikleri açısından yaratacağı etkiler henüz bilinmemektedir (Kelly, 2008: 416).

7 Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Önemi ve Yöntemi

Çalışmanın ana amacı Türkiye profesyonel futbol kulüplerinin kurumsallaşma düzeylerinin (ya da kurumsallaşma faaliyetlerinin) belirlenmesidir. Bu doğrultuda anket uygulanarak Türkiye'deki spor kulüplerinde kurumsallaşma düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın kuramsal kısmında kurumsallaşmanın düzeyini oluşturan unsurlar ve sporun özgüllüğü çerçevesinde spor kulüplerinin yönetim yapıları ele alınmıştır. Uygulama kısmında ise, spor kulüplerini yönetsel açıdan kurumsal yönetim ilkeleri temelinde değerlendiren çalışmalar bulunmasına karşın, belirtilen on altı boyutun bir arada incelendiği ve kulüplerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin önceden yapılmış çalışmaların sınırlı olması nedeniyle, bu araştırma keşifsel olarak öncü bir çalışma olarak değerlendirilebilir (Özeren, 2011: 82). Çalışmada kullanılan ve Tavşancı (2009)'nın

geliştirmiş olduğu ölçeğin faktörlerinin spor kulüpleri için uyarlanması sürecinde spor yönetimi alanından araştırmacıların ve spor örgütü çalışanlarının görüşleri dikkate alınmıştır.

Araştırma evreninin tanımı, problem tanımının örnekte kimlerin yer alması ya da olmaması gerektiği şeklindeki kesin ifadeler haline çevrilmesini kapsamaktadır (Altunışık vd., 2012:135). Kulüplerin hukuki yapıları, mücadele ettikleri lig seviyesi ve bazı diğer unsurlara göre değişmekle birlikte, ortalama olarak her kulüpte 20 yönetici/çalışanın bulunduğu bilgisine kulüplerle iletişim kurulmak amacıyla yapılan telefon görüşmelerinden ulaşılmıştır. Buradan yola çıkılarak araştırmanın evreni 18'er kulüpten oluşan Süper Lig ve 1. Lig takımlarında görevli yaklaşık 720 yönetici/çalışan olarak belirtilebilir.

Örnek kütleden elde edilen verilerden yola çıkılarak evren hakkında genellemeler yapıldığından, örnek kütله büyüdükçe evren hakkında yapılan genellemelerde yanılma olasılığı artar. Bu nedenle araştırmacının hem temsil yeteneğini sağlayan örnek büyüklüğünü, hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşması gerekir (Altunışık vd., 2012:136). Araştırmanın örnek büyüklüğünü analize uygun olarak elde edilen 178 adet veri seti oluşturmaktadır.

Türkiye'de Spor Toto Süper Ligi'nde 2014-2015 sezonunda mücadele eden 18 takım şöyledir: Akhisar Belediye Gençlik ve Spor, Balıkesirspor, Beşiktaş A.Ş., Bursaspor, Çaykur Rizespor A.Ş., Eskişehirspor, Fenerbahçe A.Ş., Galatasaray A.Ş., Gaziantepspor, Gençlerbirliği, İstanbul Başakşehir A.Ş., Kardemir Karabükspor, Kasımpaşa A.Ş., Mersin İdmanyurdu, Sivasspor, Suat Altın İnşaat Kayseri Erciyesspor, Torku Konyaspor, Trabzonspor A.Ş.. PTT 1. Lig'de mücadele eden 18 takım ise şöyledir: Adana Demirspor, Adanaspor A.Ş., Albimo Alanyaspor, Altınordu A.Ş., Antalyaspor A.Ş., Boluspor, Bucaspor, Denizlispor, Elazığspor, Gaziantep Büyükşehir Belediyespor, Giresunspor, Karşıyaka, Kayserispor, Manisaspor, Orduspor, Osmanlıspor Futbol Kulübü, Samsunspor, Şanlıurfaspor.

Araştırmada Tavşancı'nın 2009 yılında tamamladığı doktora çalışmasında kullandığı ölçek, spor kulüpleri için adaptasyon yapılarak kullanılmıştır. İçerik geçerliliğini test etmede yaşanan zaman, uygulama imkânı, bütçe gibi bazı sınırlılıklar olmasına karşın, bu araştırmada soru formundaki ifadelerin spor kulüplerine yöneltilmesinin uygun olup olmadığı konusunda spor bilimleri alanında çalışan ve spor kulüplerinde yöneticilik deneyimi olan üç akademisyenden görüş alınarak ölçek maddelerinin yargılarını ve amaçlarını değiştirmeden spor alanına adaptasyonu yapılmıştır.

Araştırma anketi 01.09.2013 – 01.11.2014 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde kulüplerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmek amacıyla Tavşancı'dan (2009) uyarlanan 5'li likert (5; Tamamen katılıyorum, 4; Çok katılıyorum, 3; Orta derecede katılıyorum, 2; Biraz katılıyorum, 1; Hiç katılmıyorum) ölçeğe yer verilmiştir. Son bölümünde ise demografik özelliklere ve kulüplerle ilgili sorulara yer verilmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerin spor kulüplerine adaptasyonunda spor yönetimi alanında çalışan bazı öğretim üyelerinin de görüşü alınmış, aynı zamanda ankette yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği, kapsamı, uzunluğu, akıcılığı gibi özellikler bir spor kulübü yöneticisinin değerlendirmelerine tabi tutulmuştur.

8 Verilerin Analizi

Veri toplama sürecinin sonunda toplam 178 adet kullanılabilir soru formuna ulaşılmıştır. Ölçek uygulamasından elde edilen bilgilerin çözümlenmesi istatistiksel hesaplamalarla gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik için alfa katsayısı kullanılmış, tanımlayıcı özelliklerin özetlenmesinde frekans ve yüzde istatistiklerinden yararlanılmıştır. Faktörlerin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunun belirlenmesinde ise normal ya da normal olmayan dağılım durumuna göre t-testi, tek yönlü varyans analizi, Mann-Whitney U ve Kuruskal Wallis tekniklerinden faydalanılmıştır.

Ölçeğin cevaplandırıclar tarafından anlaşılabilir olduğunun görülmesi amacıyla ön araştırma yapılmıştır. Ölçeğin maddelerinin tutum dereceleri "hiç katılmıyorum (1 puan), biraz katılıyorum (2 puan), orta düzeyde katılıyorum (3 puan), katılıyorum (4 puan), tamamen katılıyorum (5 puan)" şeklinde değerlendirmeye alınmıştır. Ardından, elde edilen verilerle, araştırma ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış ve alfa katsayısı 0,9438 olarak sonuçlandığı için "yüksek derecede güvenilir" olarak yorumlanmıştır. Güvenilirlik analizine göre, çıkarıldığı zaman genel güvenilirlikte büyük artış yaratmadığı için kurumsallaşma ile ilgili herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Yapılan ön araştırma ile nihai araştırmanın güvenilirlik sonuçları karşılaştırıldığında, her iki ölçekte de artışın olduğu görülmüştür ve veri sayısının artmasına rağmen güvenilirlik oranlarında artışın olması, ölçeğin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu göstermiştir.

Spor Örgütleri İçin Elde Edilen Verilerle Yapılan Doğrulamalı Faktör Analizine Yönelik Bulgular: Doğrulamalı faktör analizinde daha önceden edinilen bilgilerden hareketle oluşturulan bir modelin elde edilen veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı sınanır. Doğrulamalı faktör analizinde örtük değişkenler teorik bir yapıyı temsil ederken, gözlenen ölçümler ise bu yapının göstergeleri olarak tasarlanır (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Doğrulamalı faktör analizi, 10 örtük değişkenin (açımlayıcı faktör analizinde belirlenen 10 faktörün), 50 gözlenen değişkeni doğru bir şekilde yordayabildiğine dair bir eşitlik üzerine kurulmuştur. 10 örtük değişken daha önce açımlayıcı faktör analizinde, biçimsel faaliyet yapısı, biçimsel organizasyon yapısı, profesyonelleşme, yetki devri kültürel güç, kurumsal çevreye uyum, kurumsal sosyal sorumluluk, toplumsal değer ve normlara uyum, şeffaflaşma ve hesap verebilirlik ve biçimsel yapıya uyum olarak adlandırılan alt boyutlardır. Doğrulamalı faktör analizinde, yapının uygunluğu için model uygunluk ölçütlerinden χ^2/df , RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), CFI (Comparative Fit Index), GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ve NFI (Normed Fit Index) değerleri dikkate alınmıştır. χ^2/df için söz konusu değerin 5'ten küçük olması iyi bir uyumu (Schumacker & Lomax, 2004), RMSEA için söz konusu değerin 0,1'den küçük olması kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir (Browne & Gudeck, 1993; MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996). Yine iyi bir model-veri uyumu için CFI, GFI, AGFI ve NFI değerlerinin de 0.95'in üzerinde olması beklenmektedir (Hu & Bentler, 1999). Yürütülen analiz sonucu elde edilen sonuçlar ($\chi^2/df = 2.30$, RMSEA= .09, CFI= .96, GFI= .96, AGFI= .96, NFI= .95) modelin veri tarafından doğrulandığını, yani hesaplanan uyum indekslerinin 10 faktörlü model ile veri seti arasında kabul edilebilir bir uyum sergilediğini göstermiştir.

Ölçü aracının uygulanması ve puanlanması, değerlendiricinin yorumunu gerektirdiği için, güvenilirliğin hesaplanması gerekir. Ölçme aracının güvenilirliğini analiz etmede kullanılan en yaygın yöntem cronbach alfa katsayısı yöntemidir. Bu çalışmada kurumsallaşma ölçeğinin alfa katsayısı 0,968 olarak sonuçlandırılmıştır için "yüksek derecede güvenilir" olarak yorumlanmıştır.

Araştırmada spor örgütlerinde kurumsallaşmanın değerlendirilmesinde örgüt çalışan ve yöneticilerinin eğitim düzeylerine ve eğitim şekillerine göre fark olacağı tahmin edilmiştir. Bunu açıklamak amacıyla oluşturulan hipotezler şöyledir:

Yönetici/çalışanların eğitim düzeylerine göre; Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında biçimsel faaliyet yapısı alt boyutunun değerlendirilmesinde (H1); biçimsel organizasyon yapısı alt boyutunun değerlendirilmesinde (H2); profesyonelleşme alt boyutunun değerlendirilmesinde (H3); yetki devri alt boyutunun değerlendirilmesinde (H4); kültürel güç alt boyutunun değerlendirilmesinde (H5); şeffaflaşma ve hesap verebilirlik alt boyutunun değerlendirilmesinde (H6); kurumsal çevreye uyum alt boyutunun değerlendirilmesinde (H7); toplumsal değer ve normlara uyum alt boyutunun değerlendirilmesinde (H8); kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutunun değerlendirilmesinde (H9) biçimsel yapıya uyum alt boyutunun değerlendirilmesinde (H10) anlamlı fark vardır.

Yönetici/çalışanların spor yönetimi ya da yönetim eğitimi almış olma durumuna göre; Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında biçimsel faaliyet yapısı alt boyutunun değerlendirilmesinde (H11); biçimsel organizasyon yapısı alt boyutunun değerlendirilmesinde (H12); profesyonelleşme alt boyutunun değerlendirilmesinde (H13); yetki devri alt boyutunun değerlendirilmesinde (H14); kültürel güç alt boyutunun değerlendirilmesinde (H15); şeffaflaşma ve hesap verebilirlik alt boyutunun değerlendirilmesinde (H16); kurumsal çevreye uyum alt boyutunun değerlendirilmesinde (H17); toplumsal değer ve normlara uyum alt boyutunun değerlendirilmesinde (H18); kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutunun değerlendirilmesinde (H19) biçimsel yapıya uyum alt boyutunun değerlendirilmesinde (H20) anlamlı fark vardır.

9 Bulgular

9.1 Demografik Özellikler

Araştırma kapsamındaki yönetici ve çalışanların yüzde 13,5'i (24 kişi) kadın, 84,3'ü (150) erkektir. Soru formuna yanıt verenlerin %19,7'si "20-30" yaş grubunda, %42,1'i "31-40" yaş grubunda, %27'si "41-50" yaş grubunda ve %11,2'si "51 ve üzeri" yaş grubundadır. Yanıtlayıcıların genel olarak yaş ortalaması 38,5'tir. Eğitim durumları açısından bakıldığında, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip kişilerin % 53,9 ile lise ve ön lisans mezunlarına göre daha fazla yüzdeye sahip oldukları görülmektedir. Kulüpte çalışma pozisyonlarına bakıldığında soru formunu yanıtlayanların %25,3'ü üst düzey, %10,1'i orta düzey, %32,6'sı alt düzey yöneticidir. Ayrıca teknik ekip kadrosunda görev yaptığını belirtenlerin oranı %12,4, danışmanların oranı %6,7, çalışanların oranı %5,6, asistanların oranı ise %3,4'tür. Belirtilen pozisyonların çeşitliliğine bakıldığında görev tanımlarının ve pozisyon adlarının kulüplerde birçok farklı şekilde ifade edildiği anlaşılmaktadır. Bu durum kulüplerde ortak bir tanım olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Kulüp yöneticileri ve çalışanlarının oldukça büyük kısmının (%60,1) çalışma sürelerinin 1-5 yıl arasında, %23,6'sının 6-10 yıl arasında, %9,6'sının 11-15 yıl arasında, %3,9'unun 16-20 yıl arasında ve 21 ve üzeri yıl aralığında sadece %1,1'i bulunmaktadır. Soru formuna yanıt verenlerin kulüplerde ortalama çalışma süresi 5,6 yıldır. Yönetici ve çalışanların sadece %36'sı işletme/iktisat, spor yönetimi lisans, yüksek lisans, doktora ya da sertifika programları gibi çalıştıkları alanda yöneticilik yapmalarına doğrudan katkı sağlayacak şekilde eğitim almışlardır. Araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerden spor yönetimi konusunda eğitim aldığını belirtenlerin %31,3'ü spor yönetimi lisansı, %21,9'u işletme/iktisat lisansı, %12,5'i spor yönetimi yüksek lisansı, %6,3'ü spor yönetimi doktora derecelerine sahiptir. %25'i ise spor yöneticiliği sertifika programlarına katılmıştır.

Araştırmaya verilen yanıtlara göre kulüp çalışanları ve yöneticilerinin %50'si kulüplerinde yazılı misyon ve vizyon ifadelerinin bulunduğunu, %34,3'ü ise organizasyonel el kitaplarının bulunduğunu belirtmiştir. Ancak yazılı misyon/vizyon ifadelerinin ve organizasyonel el kitabının bulunmadığını belirtenlerin oranı sırasıyla %22,5, %21,9 ve %30,3'tür. Ayrıca bu sorulara “bilmiyorum” yanıtını verenlerin oranı sırasıyla %27,5, %28,1 ve %35,4'tür.

9.2 Kurumsallaşma Unsurlarına Verilen Yanıtlar ve Hipotezlerin Testi

Araştırmaya katılan 178 spor kulübü yöneticisi ve çalışanlarının Türkiye Spor Toto Süper Ligi ve PTT 1. Lig'de faaliyet gösteren kulüpleri adına verdikleri yanıtların faktörler bazında ortalamalarına bakıldığında kurumsallaşma derecelerini ölçen soru formuna göre ortalama değerlerinin 3,256 ile 4,093 arasında olduğu görülmektedir. Tüm maddelere verilen yanıtların genel ortalaması ise 3,81'dir. Bu değerlere bakıldığında genel olarak kulüplerin kurumsallaşma düzeylerinin (1 – düşük, 5 – yüksek) ortanın üzerinde hatta iyi olduğu sonucuna varılabilir.

FAKTÖRLER	İÇ TUTARLILIK ORANI	ORTALAMA DEĞER	STANDART SAPMA
BİÇİMSEL FAALİYET YAPISI	0,811	3,576	0,94024
BİÇİMSEL ORGANİZASYON YAPISI	0,812	3,749	0,81613
PROFESYONELLEŞME	0,827	3,256	1,02157
YETKİ DEVRİ	0,785	3,75	1,04185
KÜLTÜREL GÜÇ	0,903	3,854	0,74139
KURUMSAL ÇEVREYE UYUM	0,851	3,868	0,83623
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	0,787	4,031	0,73292
TOPLUMSAL DEĞER VE NÖRLARA UYUM	0,853	4,093	0,68574
ŞEFFAFLAŞMA VE HESAP VEREBİLİRLİK	0,857	3,961	0,79764
BİÇİMSEL YAPIYA UYUM	0,88	3,876	0,90361

Tablo 1. Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

Kurumsallaşmanın alt boyutlarına verilen yanıtların ortalama değerlerine bakıldığında; 5'li likert ölçeğinde $\bar{x}=1,00-2,59$; Düşük, $\bar{x}=2,60-3,39$; Orta, $\bar{x}=3,40-5,00$; Yüksek olan düzey belirleme kriterlerine göre spor kulüplerinde “profesyonelleşme” alt boyutunda orta düzeyde, diğer tüm boyutlarda ise yüksek düzeyde kurumsallaşma olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde genel olarak ölçeğin ortalama değeri de 3,801 ile yüksek düzeyde kurumsallık olarak belirlenmiştir. Ancak alan yazında spor örgütlerinin kurumsallaşmaları gerekliliği ve bu süreçte yaşanan zorluklara değinilmiş olması bu konunun daha derin analiz edilmesi gerekliliğini sürdürmektedir.

Örnekleme dahil olan yönetici/çalışanların kurumsallaşma ölçeğini değerlendirmeleri sonucunda faktörler bazında iç tutarlılık ve ortalama değerlerini belirttikten sonra, bu faktörlerle ilgili değerlendirmelerin demografik özelliklere göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kulüpteki görev, kulüpte çalışma süresi, spor/kulüp yönetimi konusunda eğitim almış olup/olmama, eğitim alınmış ise eğitim düzeyi, kulüpte aralarında kan/aile bağı olan çalışanların bulunup bulunmaması, varsa bu çalışanların kulüpteki görevleri ve çalışanların kulüp misyon, vizyon, organizasyonel el kitabı hakkındaki bilgi durumları) kurumsallaşma ölçeğini değerlendirmelerinde anlamlı fark yaratıp yaratmadığı test edilmiştir.

Bir örneklemede yığılımlı frekans dağılımı ile belirli ya da herhangi bir yığılımlı olasılık dağılımının uygunluğu Kolmogorov-Smirnov testi ile belirlenebilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 294). Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek, seçilecek olan analiz tekniği açısından önem taşımaktadır. Araştırma örnekleminin normal dağılım gösterip göstermediğini ölçmek için yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre örnekleme dahil olan 178 kişinin verdikleri yanıtlardan “biçimsel organizasyon yapısı”, “profesyonelleşme” ve “toplumsal değer ve normlara uyum” alt boyutları ($p>0,05$) normal dağılım göstermektedir. Diğer alt boyutlar ($p<0,05$) normal dağılım göstermemektedir. Normal dağılmış olan alt boyutların yanıtlayıcılar tarafından değerlendirilmesinde demografik özelliklere göre bağımsız iki grup arasında (cinsiyet ve spor yönetimi eğitimi alıp almama durumu) anlamlı fark olup olmadığına bakmak için t testi, bağımsız ikiden fazla grup arasında anlamlı fark olup olmadığına bakmak için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonucu anlamlı fark var ise bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek içinse Tukey testi uygulanmıştır. Normal dağılım göstermeyen alt boyutlarda ise bağımsız iki grup arasında anlamlı fark olup olmadığına bakmak için Mann-Whitney U testi, bağımsız ikiden fazla grup arasında anlamlı fark olup olmadığına bakmak için (K independent samples) Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Örnekleme dahil olan spor kulübü çalışan/yöneticilerinin kulüplerin kurumsallaşmalarıyla ilgili değerlendirmelerinde eğitim düzeylerine göre “profesyonelleşme” ve “kültürel güç” alt boyutlarında $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Bu fark “profesyonelleşme” faktöründe genel ortalama 3,256 iken, doktora ve yüksek lisans eğitimi almış kişilerin yanıtlarının ortalamalarının sırasıyla 2,416 ve 3,009 olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda Tukey testi sonuçlarına göre, bu fark yüksek lisans ve doktora

eğitimi almış kişilerin değerlendirmelerinin lise ve ön lisans eğitimi almış kişilerin değerlendirmelerinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle spor kulüplerinin profesyonel olup olmamasıyla ilgili spor kulüplerinde çalışanlardan yüksek lisans ve doktora eğitimi almış kişilerin değerlendirmeleri eleştirel bir tarzdadır.

“Kültürel güç” faktöründe de benzer şekilde doktora eğitimi almış kişilerin değerlendirmelerinin ortalamaları diğer eğitim seviyelerine göre en düşük değerdedir. Bunu yine yüksek lisans mezunlarının değerlendirmeleri takip etmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmaya katılan örneklem düzeyinde doktora ve yüksek lisans mezunlarının kulüpleri, profesyonelleşme ve kültürel güç sahibi olma açısından diğer eğitim seviyelerinde olan çalışan/yöneticilere göre daha başarısız gördükleri söylenebilir.

Bu sonuçlara göre “spor örgütlerinin kurumsallaşmasında profesyonelleşme alt boyutunun değerlendirilmesinde, yönetici/çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı fark vardır” şeklinde tanımlanan hipotez 3 ile “spor örgütlerinin kurumsallaşmasında kültürel güç alt boyutunun değerlendirilmesinde, yönetici/çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı fark vardır” şeklinde tanımlanan hipotez 5 kabul edilmiştir. Örneklem dahil olan spor kulübü çalışan/yöneticilerinin kulüplerin kurumsallaşmaya ait “profesyonelleşme” ve “yetki devri” alt boyutlarını değerlendirmelerinde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde cinsiyete göre anlamlı fark bulunmuştur. Kadın çalışan / yöneticilerin erkeklere göre kurumsallaşma unsurlarını tanımlayan sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları daha yüksektir. Buradan yola çıkarak kadınların erkeklere göre profesyonelleşme ve yetki devri alt boyutlarında kulüplerini daha olumlu değerlendirdiklerini söylenebilir.

Çalışan/yöneticilerinin kulüplerin kurumsallaşmaya ait “biçimsel organizasyon yapısı” alt boyutu için kulüplerinde misyon ifadesinin bulunduğunu belirten yanıtlayıcıların değerlendirmelerinde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Bu fark kulüpte misyon ifadesinin olmadığını belirtenler ile olduğunu belirtenlerin kulüplerinin kurumsallaşma düzeyini değerlendirmelerinde ortaya çıkmıştır. Misyon ifadesinin olmadığını belirten kişilerin biçimsel organizasyon yapısını ölçmek için sorulan sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları “evet” ya da “bilmiyorum” şeklinde yanıt verenlere göre düşüktür. Spor kulübü çalışan/yöneticilerinin kulüplerin kurumsallaşmaya ait “biçimsel organizasyon yapısı” ve “yetki devri” alt boyutları için kulüplerinde vizyon ifadesinin bulunduğunu belirten yanıtlayıcıların değerlendirmelerinde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Bu farklar kulüpte vizyon ifadesinin olmadığını belirtenler ile olduğunu belirtenlerin kulüplerinin kurumsallaşma düzeyini değerlendirmelerinde ortaya çıkmıştır. Misyon ifadesi ile benzer olarak; vizyon ifadesinin olmadığını belirten kişilerin biçimsel organizasyon yapısını ve yetki devrini ölçmek için sorulan sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları “evet” ya da “bilmiyorum” şeklinde yanıt verenlere göre düşüktür.

10 Sonuç

Anket sonuçlarına bakıldığında 5’li likert tipi ölçek derecelerine göre alt boyutların aritmetik ortalamaları spor örgütlerinin profesyonelleşme alt boyutunda orta derece, diğer alt boyutlarda yüksek derece kurumsal olduğu yönündedir. Benzer şekilde anketin genel ortalaması da yüksek düzey kurumsallaşmanın olduğu yönündedir.

Spor örgütlerindeki karmaşıklık ve potansiyel belirsizlikler, dikey farklılaşma ve profesyonel rollere ihtiyaç olduğunu, genel anlamda işletmelere göre nispeten daha fazla olan faaliyet programlarının politika ve prosedürlerle gerçekleştirilmesi gerektiğini ve program ve faaliyetlerin yönetim tarafından koordine edilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu düzeyde gönüllü katılımının azalması ve ademi merkezîyetçi karar verme sisteminin olması spor örgütlerinde program ve faaliyetlerin profesyonel personel tarafından yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Kikulis vd., 1989: 140).

Profesyonelleşme konusunda Dünya genelinde kulüpleri değerlendirdiğimizde ulusal ve uluslararası alanda elde edilen başarılar, alınan stratejik kararlar ve bu kararlardan elde edilen sonuçlar, kulüplerin kârlılıkları, sportif ürün üretme ve satma becerileri gibi sonuçlar gösterge olarak kabul edilebilir. Bu göstergeler dikkate alındığında Avrupa kulüplerinin birçok başarısı bulunmaktadır. Bu başarılarında aynı yönetici/teknik direktörle uzun yıllar çalışmaları, alt yapıdan gelen sporcularının bulunması, mesleki normlara uyma konusunda hassas olmaları etkilidir. Ülkemizde profesyonelleşmenin önündeki en önemli engel eğitim olarak görülmektedir. Alanında uzman kişilerin karar verici olmasının profesyonelleşmeyi sağlamada olmazsa olmaz bir şart olduğu sürekli belirtilmektedir. Eğitimin teknik ekiplerin ve yöneticilerin değişim hızını yavaşlatacağı, bu sayede psikolojik uyumun da önemli olduğu spor kulüplerinde farklı çalışma prensibi, kültürel ortam, medyanın etkin olması nedeniyle haklarında yargılar oluşmuş kişilerle uyum sağlama gibi sorunların azaltacağı ve bunun da performansa olumlu şekilde yansıtacağı bilinmektedir.

Kurumsallaşmanın gereklerinden bir tanesi de aynı konuyu aynı dille ifade edebilmektedir. Yani genel kabul görmüş ortak bir dilin varlığından bahsetmek gerekir. Anket formunda çalışan ve yöneticilerin görev alanlarını belirtmeleri istendiğinde karşımıza oldukça fazla görev tanımı çıkmıştır.

Futbolun büyüyen mali yapısından ve gün geçtikçe birçok yan sektörle artan ilişkisinden bahsederken, hâlâ taraftarlık ve gönüllülük esasıyla asıl işleri başka sektörlerde olan kişilerin yeterince zaman ve emek veremedikleri halde spor kulübü yöneticiliğine devam etmek istemeleri çelişki yaratmaktadır. Spor kulüplerinin

“business-iş” olarak kabul gördüğü günümüzde hobi olarak bu işi yapan kişiler tarafından yönetilmeleri de mümkün değildir.

Bu araştırma doktora tezinden üretilmiştir.

Kaynakça

- Alkibay, S. (2005) “Profesyonel Futbol Kulüplerinin Taraftar İlişkileri Yoluyla Marka Değeri Yaratmaları Üzerine Bir Araştırma”, Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt **23**, Sayı 1, s. 83-108.
- Amara M. vd. (2005) “*The Governance of Professional Soccer: Five Case Studies Algeria, China, England, (2004France and Japan)*”, European Journal of Sport Science, December 2005; **5(4)**, p. 189-206.
- Apaydın F. (2009) “*Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması*”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt **10**, Sayı 1, s. 1-22.
- Farashahi M., Hafzi T., Molz R. (2005) “Institutionalized Norms of Conducting Research and Social Realities: A Research Synthesis of Empirical Works From 1983 to 2002”, International Journal of Management Reviews, **7**, Issue 1, pp. 1–24.
- Ferkins L., Shilbury D., McDonald G. (2005) “The Role of the Board in Building Strategic Capability: Towards an Integrated Model of Sport Governance Research”, Sport Management Review, p. 195-225.
- Gomez S., Opazo M., Marti C. (2008) “*Structural Characteristics of Sport Organizations: Main Trends in the Academic Discussion*”, IESE Business School, Working Paper, p. 1-22. Jepperson R. L., (1991) **Institutions, Institutional Effects, and Institutionalization** Der: Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio, The University of Chicago Press, 1991, s. 143-163.
- Hamil S., Morrow S. (2011) “*Corporate Social Responsibility in the Scottish Premier League: Context and Motivation*”, European Sport Management Quarterly, Vol. **11**, No 2, p. 143-170 April.
- Kelly S. (2008) “Understanding the Role of Football Manager in Britain and Ireland: A Weberian Approach”, European Sport Management Quarterly, Vol. **8**, No. 4, 399-419.
- Kikulis L., Slack T., Hinings B. (1989) “*A Structural Taxonomy of Amateur Sport Organizations*”, Journal of Sport Management. 1989 (**3**). P. 129-150.
- Mukharji M. (2009) “*Metaphors of Sport in Baul Songs: Towards an Alternate Definition of Sports*”, The International Journal of the History of Sport, Vol. **26**, No. 12, September 2009, p. 1874–1888.
- Özen Ş., (2007) **Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar**, Der. Sargut S., Özen Ş. Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, Ankara.
- Scott W. R. (2004) **Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program**, (Chapter prepared for Great Minds in Management: the Process of Theory Development, Ken G. Smith and Micheal A. Hitt, eds. Oxford UK: Oxford University Press.
- Sherry E., Shilbury D., Wood G. (2007) “*Wrestling with “Conflict of Interest” in Sport Management*”, Corporate Governance, Vol. **7** No. 3 p. 267-277. Singh J. V., Tucker D. J., House R. J. (1996) “*Organizational Legitimacy and the Liability of Newness*”, Administrative Science Quarterly, **31**, s. 171-193
- Smith A.C.T., Shilbury D) “*Mapping Cultural Dimensions in Australian Sporting Organisations*”, Sport Management Review, Vol. **7**, p. 133–165.
- Van De Ven A. H. (1993) “*The Institutional Theory of John R. Commons: A Review and Commentary*”, Academy of Management Review, **18** s. 139-152.
- Washington M., Patterson K. (2011) “Hostile Takeover or Joint Venture: Conenctions Between Instituonal Theory and Sport Management Research”, Sport Management Review, **14**, p. 1-12.